

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

REPERCUSION DEL MERCADO UNICO
EN LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS
Exigencias de adaptación institucionales y directivas

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 198
DIRECTOR : *Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*



REPERCUSION DEL MERCADO UNICO
EN LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS
Exigencias de adaptación institucionales y directivas

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Concepción Carrasco
María José Badiola

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.12

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. CARACTERISTICAS DEL ENTORNO DEL ACTA UNICA : EXIGENCIAS DE UNA NUEVA ESTRATEGIA "EMPRESARIAL"	7
III. EXIGENCIAS DE CAMBIO INSTITUCIONAL : HACIA UNA NUEVA CULTURA CORPORATIVA	27
IV. EXIGENCIAS A LA CAPACIDAD DIRECTIVA Y PROCESOS DE ADAPTACION	35
V. CONCLUSIONES	43

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

La unidad europea se materializa de forma definitiva con el Acta Unica que ha entrado en vigor el pasado 1 de enero de 1993. La idea básica de esta Acta Unica es la de remover barreras para dar un mayor potencial a la economía europea. Esto es, incrementar la competitividad para lograr un nuevo diseño de la división de trabajo en Europa que permita aflorar los potenciales que tiene la Comunidad Europea en sus distintos países. Estos potenciales solamente pueden aflorarse mediante un nuevo dimensionamiento en todos los ámbitos de la economía y, muy en particular, en el ámbito financiero.

La incidencia del Acta Unica en el sector bancario, de seguros y de servicios financieros es clave. Es el área donde se va a notar mucho más la caída de las barreras en los momentos actuales. Por parte de la Comisión se estima que los beneficios que se pueden producir, esto es, la reducción en los precios en el sector financiero, pueden suponer, aproximadamente, un tercio de las ganancias esperadas del conjunto del impacto del Acta Unica en Europa. Ganancias derivadas de esa nueva división de trabajo, y que permite aflorar aquellos recursos hasta ahora utilizados en estructuras que no generan valor añadido.

1. Corresponde a la conferencia pronunciada con motivo de la IV Convención de la Caja de Ahorros de Asturias celebrada el día 30 de enero de 1993.

En el ámbito bancario se han aprobado prácticamente hasta finales de 1992 la mayoría de las directivas, aunque todavía falta mucho por realizar. Esto es, la implementación está por realizarse en muchos campos, y puede asegurarse que el periodo que se ha iniciado constituye un periodo clave para las instituciones financieras.

No cabe la menor duda de que el impacto de esta apertura es muy diferente de país a país, de producto a producto y, también, de institución a institución. Yo diría que hay que abandonar, prioritariamente, la idea de un tratamiento del análisis sectorial y hay que orientarse más a un análisis en el que se centre la situación desde la capacidad competitiva de cada una de las instituciones singulares.

En el ámbito de la Banca, en la Banca al por mayor se inició ya una fuerte tendencia competitiva en años precedentes en muchos de los países europeos, aunque en algunos siguen aún vigentes barreras difíciles de vencer. En lo que se refiere a la Banca al por menor, el Acta Unica implica, sin duda, una nueva andadura. La cultura de cada uno de los países/sectores, por un lado, y los elevados costes fijos, por el otro, son los dos límites dentro de los cuales se tiene que mover el nuevo diseño institucional de las instituciones financieras. Las ganancias que se esperan en la Comunidad Europea por una reducción de los precios se estiman, por parte de la Comisión, en unos treinta mil millones de dólares.

Puede, por lo tanto, afirmarse que el impacto del Acta Unica en el ámbito financiero es muy significativo, tanto por lo que va a suponer en el ámbito de las finanzas como por su repercusión en los demás sectores de la economía. Hay que darse cuenta de que las dimensiones del sector de servicios financieros en Europa implican, aproximadamente, más de un 6% de Producto Interior Bruto e involucra a más de tres millones de personas ocupadas.

Con la creación de un Mercado Unico de trescientos veinticinco millones de personas puede asumirse que en el ámbito económico se sitúa en este Mercado Unico una cuarta parte del Producto Interior Bruto mundial. Y, en particular, en el ámbito de las finanzas supone que el volumen de ahorros del conjunto de la Comunidad Europea es de 1,3 billones de dólares frente a 780.000 millones de

dólares de Estados Unidos. Europa representa, en ese Mercado Unico financiero, la mayor dimensión.

Hasta ahora todo el proceso de liberalización de los productos y servicios financieros en la Comunidad Europea están anclados en tres principios :

- * Se ha establecido una armonización limitada de las regulaciones nacionales en el área financiera de acuerdo con las distintas directivas de la Comunidad.
- * Se hace un reconocimiento mutuo de las regulaciones y leyes de los otros Estados miembros de manera que se plantea un ámbito de regulación mínimo.
- * Todo lo que concierne a supervisión y control de una entidad bancaria permanece en el ámbito del país en el que se encuentra la empresa matriz.

Consiguientemente, con una sola licencia es posible una actividad financiera en todo el ámbito de la Comunidad Europea, pero se siguen manteniendo diferencias no reguladas muy sustanciales, tales como los impuestos, las exigencias de configuración de reservas, los propios seguros de los depósitos, entre otras muchas, que pueden implicar desventajas o ventajas competitivas claramente decisivas.

Puede hablarse, por lo tanto, de que se va a producir una "desregulación competitiva", esto es, que según los niveles de desregularización en cada uno de los países, dentro del ámbito de sus competencias, pueden significar ventajas o desventajas competitivas dentro de ese Mercado Unico financiero. Y, sobre todo, afectará esta desregularización competitiva allí donde los clientes sean sensibles a las diferencias de precios, afectando fundamentalmente a productos homogéneos y que sean además productos fácilmente trasladables de un país a otro, de una cultura a otra.

La Banca después de 1992, esto es, en los momentos actuales, tiene que realizar un fuerte esfuerzo como consecuencia de la caída de los precios, lo cual afecta a España e Italia de manera preponderante. Así, por ejemplo, los márgenes

nes de la Banca española eran muy superiores a los de la media de la Comunidad Europea.

La apertura que implica el Acta Unica Europea supone presiones sobre los mercados menos eficientes como el español, el italiano, el griego y el portugués y, por lo tanto, la Banca en estos países tiene que adoptar medidas para implementar y lograr niveles de competitividad.

Las barreras culturales limitan, sin duda, la entrada en los ámbitos de actuación de cada una de las instituciones bancarias, pero se desconoce la duración y el peso de esta barreras. Por otra parte, el crecimiento por la vía de absorciones y de fusiones, sobre todo en la Banca al por menor no se va a poder prever de manera muy clara hasta que se haya esbozado el mercado bancario interno. Además, los resultados económicos de las economías de escala vía fusiones se hacen muy complejos cuando se trata de una expansión en el extranjero. Pero, al mismo tiempo, y a partir de una determinada dimensión relativamente modesta, las economías de escala no son tan fructíferas.

Puede decirse que el Acta Unica Europea incrementa la competencia en todas las líneas de productos y que la existencia de una sola licencia bancaria, completada con la desrregularización competitiva, asegura que los productos que se desarrollan en el mercado financiero van a saltar con más facilidad entre las diferentes culturas.

Hay una referencia, en la que quisiera insistir, y es el hecho de los bancos universales. En la Comunidad Europea en más de la mitad de los países domina una estructura de bancos universales que actúan en todos los servicios financieros y, en los últimos tiempos, también fuertemente en muchos de estos países en el campo del seguro.

Puede apreciarse que en los países con una Banca universal fuertemente extendida su gran ventaja es que conlleva una gran heterogeneización institucional. Así, en el ejemplo más típico y transcendente de una Banca universal, como es el caso del alemán, puede apreciarse que junto a los tres grandes bancos universales tienen un fuerte desarrollo las Cajas de Ahorros con más del 40% y un gran campo de actuación los bancos regionales y también bancos específicos, tales como hipotecarios, financiación de ventas, etc. La Banca

universal genera un fenómeno de heterogeneización de instituciones, con lo cual se abren perspectivas muy importantes a las entidades como las Cajas de Ahorros, con unas exigencias significativas en la forma de entender y configurar su propia dimensión empresarial.

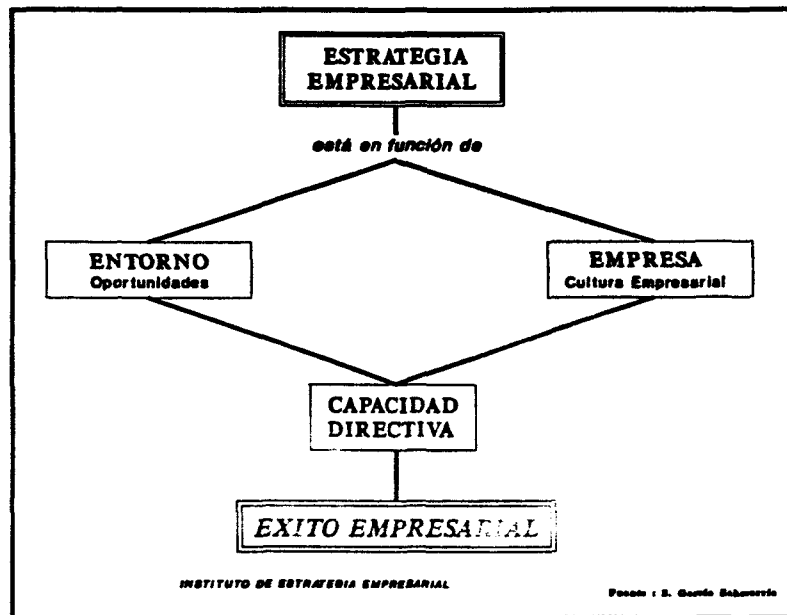


Figura 1

En esta conferencia se va a centrar la atención en los tres aspectos claves en la definición del éxito empresarial :

- * En primer lugar, conocer cuáles son las características del nuevo entorno en el que se desenvolverán las instituciones financieras.
- * En segundo lugar, qué exigencias plantea a la institución, a la empresa, a su Cultura Corporativa.
- * En tercer lugar, qué respuesta se tiene que esperar de la capacidad directiva, que es la que tiene que resolver los procesos de adaptación.

II. CARACTERISTICAS DEL ENTORNO DEL ACTA UNICA :

EXIGENCIAS DE UNA NUEVA ESTRATEGIA "EMPRESARIAL"

La empresa, como todas las instituciones financieras, precisa ante el cambio del entorno que origina el Acta Unica de una nueva estrategia empresarial. Pero la definición por parte de las instituciones financieras, como de las empresas, de esta nueva estrategia empresarial, depende de la información y valoración que realice de tres elementos fundamentales :

- * En primer lugar, de cuál es el entorno y cuáles son sus oportunidades.
- * De cuál es la institución y su Cultura Empresarial
- *Cuál es la capacidad directiva

De estos tres componentes dependerá el éxito empresarial como consecuencia de una adecuada estrategia.

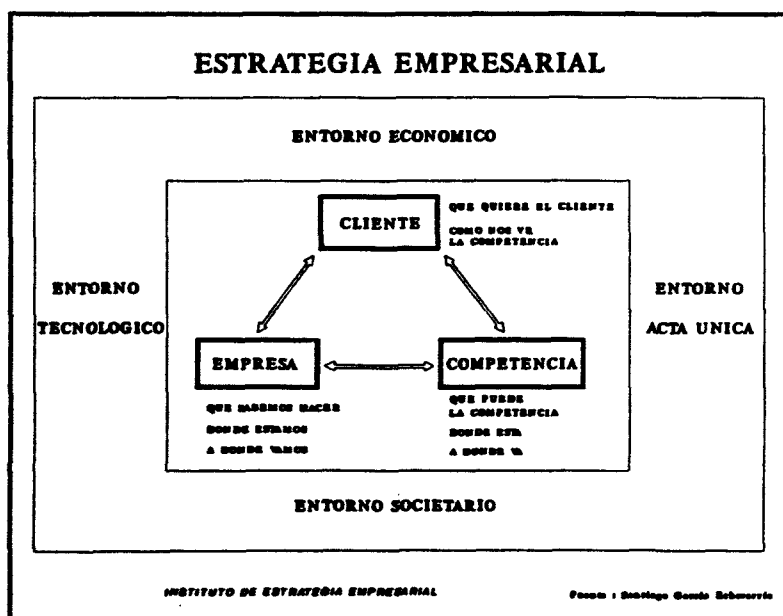


Figura 2

Pero la estrategia empresarial depende, consiguientemente, de los componentes de ese entorno que, a mi entender, son cuatro aspectos fundamentales para la definición de la misma :

- * El entorno económico
- * El entorno tecnológico
- * El entorno societario
- * El entorno del Acta Unica

Precisamente este último entorno configura modificaciones sustanciales en cuanto a la estructuración de las barreras que definen el ámbito de actuación en el que pueden moverse las distintas empresas y, muy en particular, por lo que afecta a las instituciones financieras, una vez realizados los procesos fundamentales de ajuste a través de las directivas de Bruselas.

Dentro de la consideración del entorno, el éxito va a depender del posicionamiento de la empresa frente a la competencia y frente al cliente. Ello implica que la empresa lo primero que tiene que conocer es qué sabe hacer, dónde está y a dónde quiere ir y, comparándose con la competencia, poder definir cuáles son sus posibilidades de diferenciarse de la misma cara al cliente.

Toda actuación económica de una empresa viene definida por su diferencia con la competencia, dentro del ámbito de los entornos en los que se mueve y las características y peculiaridades de los mismos. Pero toda empresa tiene que conocer que esta diferenciación es la que marca las ventajas con las cuales puede operar en el entorno económico y que son éstas las ventajas que tienen que definir los criterios económicos sobre los que descansa todo proceso de decisión empresarial.

La diferenciación se puede construir sobre dos tipos de barreras que establecen los "cotos" que se reserva una empresa para actuar sobre los mismos con sus políticas empresariales :

- * Por un lado, tenemos las **barreras artificiales** que constituyen el instrumento en una economía administrada, economías cerradas, que han caracterizado a la economía española durante muchas décadas y que establecen una serie de ventajas artificiales. Estas ventajas

artificiales funcionan como elemento diferenciador en tanto en cuanto siguen vigentes estas barreras. Incluso, como se ha señalado, dentro de la configuración del Acta Unica Europea, por lo que afecta a las instituciones financieras, quedan una serie de elementos que hemos denominado **desrregularizaciones competitivas** que siguen siendo barreras artificiales que toda empresa debe considerar en cada uno de los momentos.

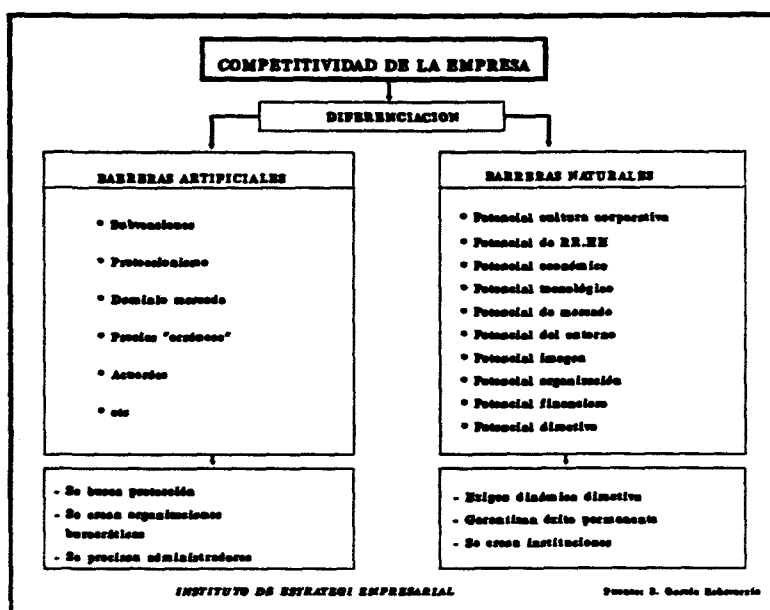


Figura 3

- * Por otro lado, se tienen las barreras naturales que son las que corresponden al establecimiento de las áreas de actividad de una empresa en el contexto de su entorno económico basándose en diferencias propias de la empresa, diferencias reales. Estas barreras naturales, que son el elemento que busca el Acta Unica para aflorar los potenciales estratégicos de la empresa europea, establece diferencias de distinta naturaleza. Existen diferencias de muy corto plazo, ya que el competidor acude de manera inmediata a abolir esas barreras. Hay otras barreras que son de largo plazo y consistentes, en las que el competidor se tropieza con barreras naturales altamente eficientes. Estas últimas, que son las que tienen que asimilar a largo plazo las empresas, son predominantemente el potencial de Cultura

Corporativa, el potencial directivo y el potencial de recursos humanos. Los otros potenciales que constituyen barreras naturales son más o menos efímeros, en cuanto a la capacidad del competidor para anular estas barreras.

Cuando una empresa se diferencia de la otra por las barreras artificiales genera durante décadas un tipo de institución con una capacidad directiva y de organización típicas de organizaciones burocráticas que buscan permanentemente el mantenimiento del status quo y una protección. En ese contexto lo que se precisa en las instituciones son buenos administradores y, consiguientemente, se trata de administrar dentro de esas barreras artificiales los "cotos" que tiene a su disposición.

Por el contrario, cuando la diferenciación se basa en barreras naturales, características de una economía abierta y competitiva, exige instituciones que tengan capacidad de adaptación rápida y flexible a las situaciones cambiantes de los entornos, que no son otra cosa que el competidor penetra en las barreras que se han establecido, y para ello precisa de una fuerte dinámica directiva. Se precisa de un tipo de hombre que sea capaz de percibir, antes que el competidor, todos los elementos que van a poder evaluar la consistencia o no de esas barreras. Este tipo de institución se configura como una Cultura Empresarial que es la que da el largo plazo a la actividad de esa empresa. Se recupera la institución empresarial, mientras que en un sistema de barreras artificiales se tiene la organización institucionalizada. Exige otro tipo de actuación directiva.

Con el Acta Unica se trata de pasar de barreras artificiales a barreras naturales, y por ello las ganancias que se esperan de este paso consisten en anular las diferencias basadas en las barreras artificiales, por lo que se implicará reducciones de precios y pasar a reducciones reales que generarán eficiencia económica como consecuencia de una mayor eficiencia institucional, eficiencia de las empresas.

Y ésta es la gran aportación real del Acta Unica a la economía europea.

Pero ello exige conocer, por un lado :

- * El entorno y, por el otro,
- * La propia empresa, esto es, su Cultura Empresarial

La Europa del Acta Unica constituye, sin duda, como puede verse en la figura 4, dentro de la Triada, el mayor poder económico. Muy superior al de Estados Unidos y el doble que Japón.

EUROPA Y SU DIMENSION			
1989/90	CE	EEUU	JAPON
- PIB (1000 MILECUS)	4.738,6	4.231,1	2319,9
- POBLACION (Millones)	327	248	123
- INVERSION BRUTA (1000 MIL ECUS)	980,4	882,3	766,6
- EXPORTACIONES (1000 MIL ECUS)	419,6	309,6	226,4

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Fuentes: Estadísticas Randstad y elaboración propia

Figura 4

Asimismo el mercado del Acta Unica con 327 millones de personas es dos veces y media el del Japón y muy superior también al de los Estados Unidos. Lo mismo puede apreciarse en cuanto a los volúmenes de inversión bruta y por lo que afecta al papel dominante de las exportaciones.

La Europa del Acta Unica es una Europa necesariamente internacional y, por lo tanto, todo proceso de su desarrollo tiene que basarse en una mayor integración de los entornos crecientes.

El papel de España, de su economía, dentro del contexto europeo, puede apreciarse en la figura 5. Independientemente de las situaciones coyunturales,

España es uno de los países con grandes tasas de crecimiento en la actual década, ya que tiene potenciales económicos no desarrollados como podremos ver más adelante y que, consiguientemente, es un mercado apetecible y con gran capacidad de desarrollo.

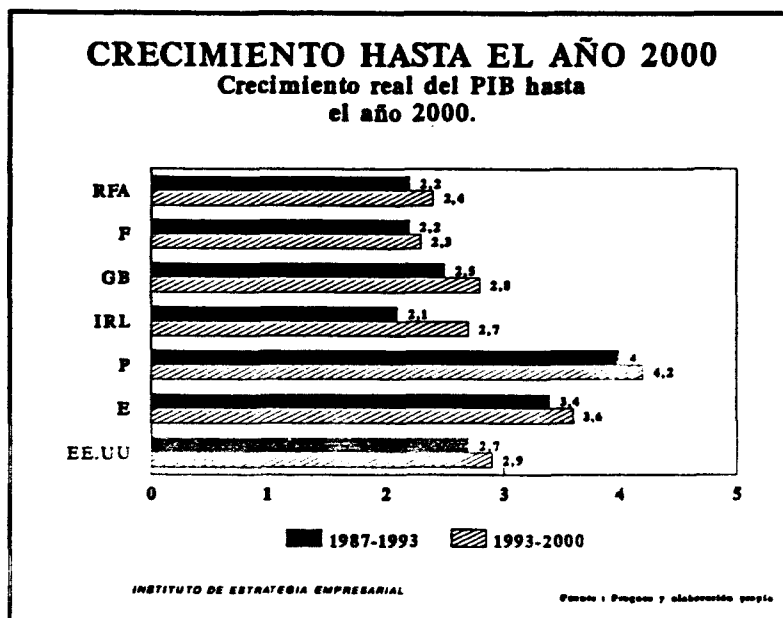


Figura 5

Así, se demuestra, como se recoge en la figura 6, en la valoración que se hace por el mundo empresarial europeo en cuanto a ganadores y perdedores en 1992 del Mercado Unico Europeo. Puede verse que junto con la República Federal de Alemania es España el país al que se le asigna mayores ganancias como consecuencia de este cambio de la división de trabajo. A este respecto quisiera, señalar cuáles son las interrelaciones que se producen en el contexto de la internacionalización como consecuencia del Acta Unica de Maastricht. Existen tres instituciones sobre las cuales se construye toda la actividad económica :

- * El mercado
- * La empresa
- * Las instituciones públicas.

Estas tres instituciones son las que verdaderamente asumen el éxito o fracaso en la respuesta que precisan los cambios del entorno. El mercado precisa de un orden económico y social que es lo que se recoge en el Acta Unica Europea, y la

empresa, así como las instituciones públicas, necesitan desregularización para dotarse de una mayor eficiencia en su propia organización empresarial interna. En ambos casos se tratan de reducir costes de coordinación :

- * En el mercado estableciendo un orden económico y social afianzado en barreras naturales y no en barreras artificiales, de tal manera que la división de trabajo que provoca los entornos económicos, tecnológicos y societarios permitan asignar los recursos de manera eficiente.
- * Y dentro de las instituciones y de las empresas que la división de trabajo que han asumido permita realizar esa combinación de factores con los menores costes fijos, los menores costes de estructura.

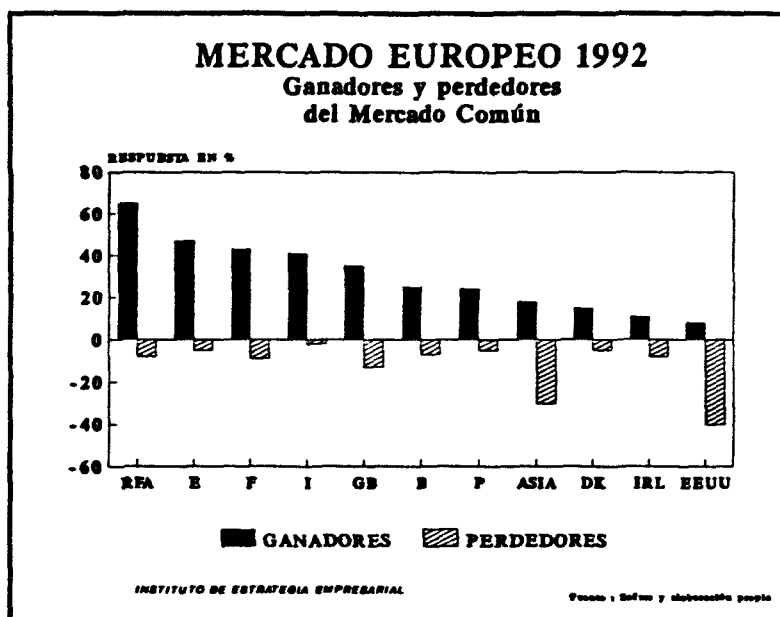


Figura 6

El Acta Unica contribuye a un nuevo ordenamiento de los costes de transacción, mientras que las exigencias y presión a las organizaciones empresariales e instituciones públicas es a una mayor eficiencia en su forma de dirigir, organizar y realizar la actividad económica.

Y ello nos lleva, prácticamente, a cuatro cambios de comportamiento muy importantes en la situación empresarial española :

1. Con el Acta Unica se procede a un incremento de la intensidad de la competencia, lo cual conduce a la necesidad de que toda empresa considere las **economías de diferenciación**, esto es, tiene que basar su futuro en su diferencia.
2. Este nuevo ordenamiento económico y social facilita una nueva **división de trabajo** al reducir fuertemente las barreras artificiales y, consiguientemente, romper con una estructura institucional que se había asumido desde siempre, y ello implica la búsqueda de economías de escala, de dimensiones, en una interpretación muy diferenciada a la que tradicionalmente se ha venido haciendo en la economía, en el pensamiento económico y en la realidad empresarial.
3. En el ámbito de las organizaciones empresariales, la necesidad de reducir estructuras y costes de organización, por lo tanto costes fijos, solamente puede responderse de dos maneras :
 - . descentralizando de manera que se afloren los potenciales humanos y,
 - . a través de una dirección estratégica que permita a la organización empresarial acercarse al mercado y al cliente de manera muy eficiente.
4. Y ello es lo que consigue la productividad por la vía de integración y, por otra parte, la posibilidad del mercado por la vía de una eficiente aproximación al cliente.

La realidad actual europea, esto es, al comienzo de la realización del Acta Unica, presenta, en particular, reflejo de esa estructura de división de trabajo tradicional, una situación de diferencias de precios enormes en todos los ámbitos empresariales. Como puede verse tenemos que las diferencias medias en productos de consumo es de un 20%, pero que van desde un 155% en la cerveza a un 115% en los chocolates, o diferencias sustantivas en alquiler de coches, o en las comisiones de las tarjetas de crédito desde el 1% en Francia al 3,4% en Alemania, e idénticamente puede apreciarse en las pólizas de seguros de vida. El Acta Unica entra en vigor en un momento en que la divergencia de precios en ese Mercado

Unico es enorme y, consecuentemente, se tiene que producir de manera muy rápida una convergencia de precios que va a alterar sustancialmente el posicionamiento de las empresas en los mercados e, incluso, sorpresivamente para muchas de las empresas.

La misma situación puede apreciarse por lo que afecta a los costes de los servicios financieros. Si se estudian estos costes analizándolos sobre una cota del promedio de los cuatro precios más bajos puede verse cómo, tanto en el ámbito bancario como en el de seguros y en el de valores, las diferencias son enormes. Desde las diferencias sustanciales en los créditos al consumidor, al problema de los créditos comerciales y en todo lo que afecta a los productos financieros.

COSTES RELATIVOS DE SELECCION DE SERVICIOS FINANCIEROS (Porcentaje sobre cota) *				
SERVICIO	ITALIA	FRANCIA	ALEMANIA	REINO UNIDO
BANCARIO				
- Hipotecas	-4	18	57	-20
- Crédito al consumidor	118	105	136	121
- Divisas	23	56	31	16
- Créditos comerciales	9	-7	6	46
SEGUROS				
- De vida	83	33	5	-30
- Por robo, fuego.	245	153	43	27
VALORES				
- Obligaciones, venta al por menor	-63	21	90	36
- Acciones renta variable, venta al por menor	-3	-13	7	123
- Bonos, instituciones	92	57	-4	88
- Acciones, instituciones	47	-5	69	-47

* La cota es el promedio de los cuatro precios más bajos de servicios financieros europeos.

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Fuente: European Commission 1986: Datos proporcionados y elaborados propios

Figura 9

Quiere decirse, como lo ha definido un autor recientemente, que la situación divergente de los precios en Europa es como una "bomba de relojería"⁽²⁾

². Simon, H. ????

desencadenante del proceso de cambio de la división de trabajo que va a impactar seriamente en todo el proceso empresarial. Por consiguiente, a través de un nuevo planteamiento de las políticas de precios en Europa se implementará el proceso de cambio de la división de trabajo.

Hay dos aspectos que quisiera mencionar fundamentalmente en cuanto al papel de las instituciones financieras en el contexto del Mercado Unico. Pero, en primer lugar, debe considerarse el peso de las economías de escala en el conjunto de la CE. Puede apreciarse que España solamente está implicada dentro de las 500 empresas más importantes con 20, lo que significa un 4% del total de las 500 empresas y, por lo tanto, con un peso muy bajo en cuanto a la dimensión económica que tiene.

LAS 500 EMPRESAS MAS IMPORTANTES DE LA CE			
País	Número	Porcentaje	% en PIB de la CE
Alemania	83	16,6	24,7
Francia	110	22,0	19,8
Italia	30	6,0	18,1
Gran Bretaña	190	38,0	16,2
España	20	4,0	8,2
Holanda	33	6,6	4,6
Bélgica	16	3,2	3,2
Dinamarca	13	2,6	2,2
Grecia	0	--	1,1
Portugal	1	0,2	1,0
Irlanda	3	0,6	0,7
Luxemburgo	1	0,2	0,1
TOTAL CE	500	100	100

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Fuente: Escote y elaboración propia

Figura 10

En el ámbito europeo, la Banca española tiene unas dimensiones con una fuerte diferenciación con respecto a los grandes bancos europeos. Lo cual no quiere decir necesariamente desventajas, ya que el problema de las economías de escala no debe ser sólo el elemento diferenciador, sino que son otros los elementos diferenciadores, las barreras naturales, las que deben diferenciar las instituciones y, por lo tanto, establecer en el campo de la competencia ventajas

que le permitan crear una posición ventajosa. Es en este sentido en el que se pueden percibir las diferencias sustanciales tal como se recoge en la figura 11.

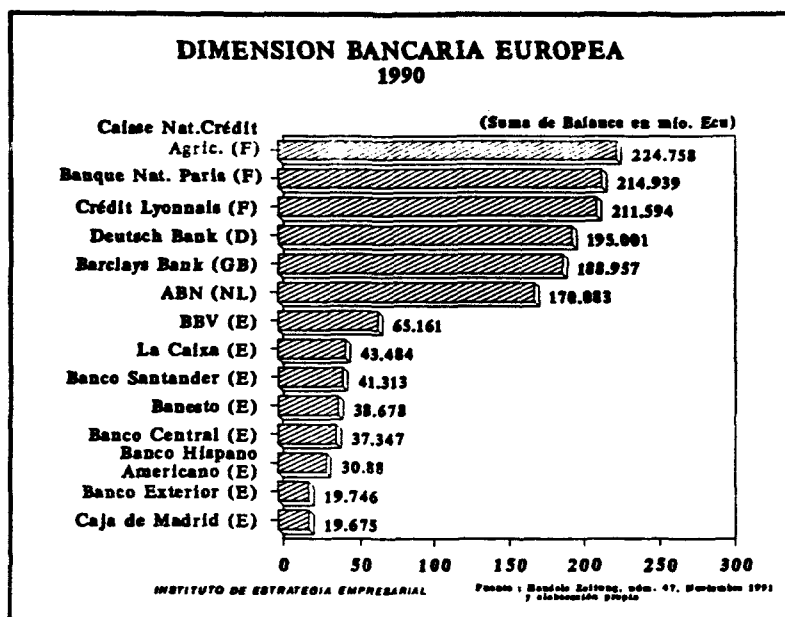


Figura 11

Es importante considerar, como se ha señalado al principio, que los mercados financieros españoles tienen una importancia significativa cuando se considera con respecto al Producto Interior Bruto. Consiguientemente, el impacto del Acta Unica en el tema de las instituciones financieras españolas tiene que repercutir seriamente en el conjunto del contexto económico español, lo que debe, por lo tanto, plantear cuál debe ser la orientación y las diferenciaciones que deben buscar estas instituciones financieras.

Por otro lado, la institución financiera, como tal, constituye una de las referencias significativas desde el punto de vista del propio empleo, ya que implica a más de un 5% de las personas ocupadas y, consiguientemente, juega un papel significativo dentro de la economía nacional.

Las diferencias pueden apreciarse cuando se trata del análisis de la propia Banca doméstica y el hecho de los desarrollos de las culturas específicas en que se mueve cada una de las instituciones bancarias. Se puede apreciar que, el nivel

de cuentas bancarias el alto peso son bajos los niveles españoles e italianos, así como también los holandeses y alemanes en cuanto al uso de tarjeta de crédito.

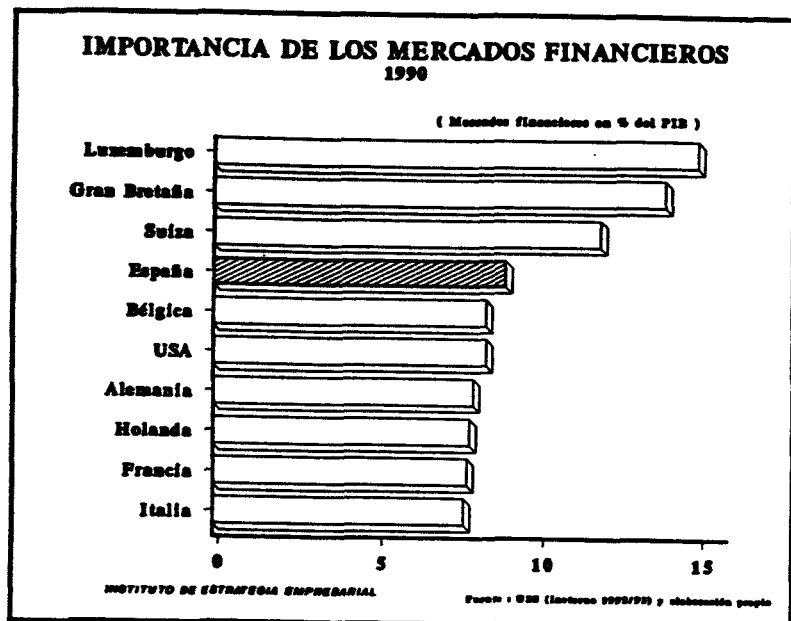


Figura 12

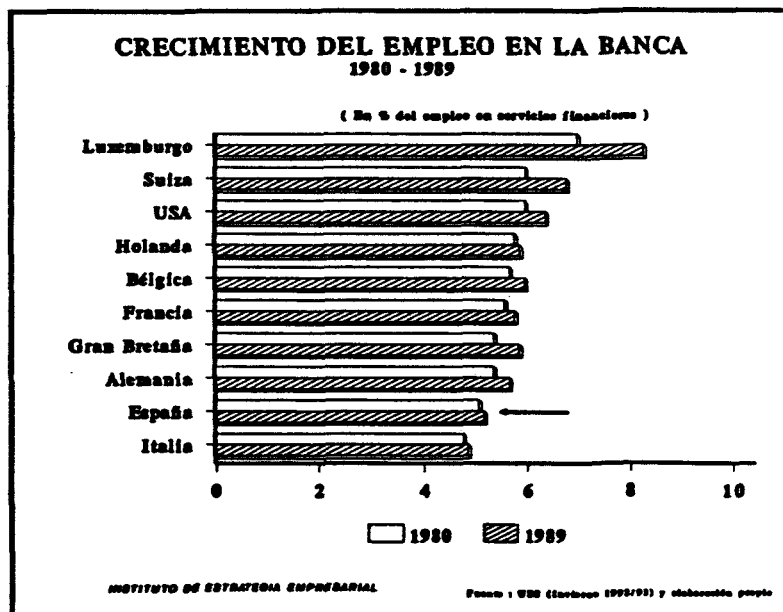


Figura 13

Características semejantes pueden apreciarse también en la utilización de cajeros dentro de cada uno de los países, diferencias que son elementos que caracterizan a determinadas culturas en cada uno de ellos. España desarrolla estos elementos instrumentales más rápido que los valores institucionales.

Pero donde verdaderamente debe evaluarse el hecho del impacto del Acta Unica Europea en las instituciones bancarias españolas es en el hecho de que España es el país que más tiene que reducir los precios de sus productos financieros, ya que los niveles alcanzados, como consecuencia de las barreras artificiales son, con gran diferencia en Europa, los más altos. La caída de los precios de los productos financieros es un hecho que afecta a España de manera mucho más significativa que a cualquiera de los otros países.

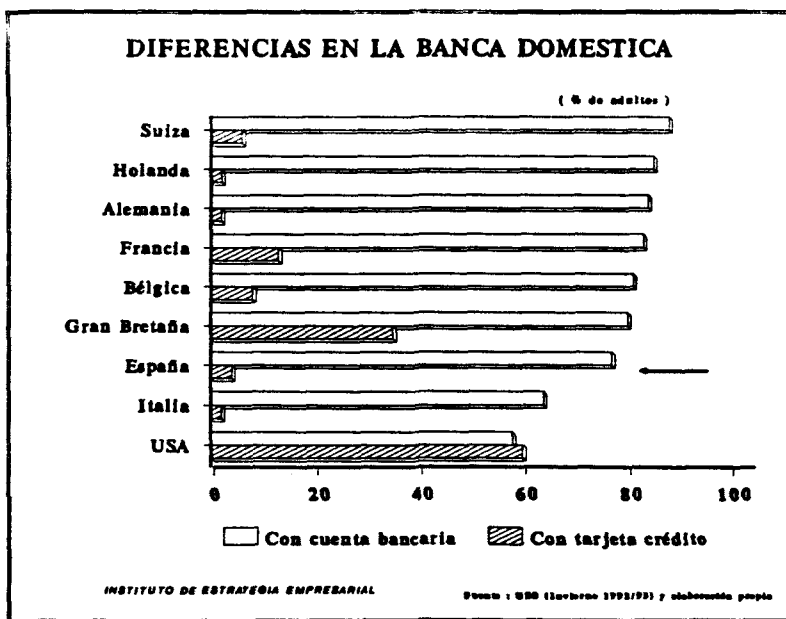


Figura 14

Y ahí se aprecia también cómo los beneficios de la Banca comercial española, considerados en el porcentaje de la suma del balance, son los más altos dentro del contexto europeo, como consecuencia de las posiciones de precios alcanzadas dentro de la configuración de su proceso de competitividad.

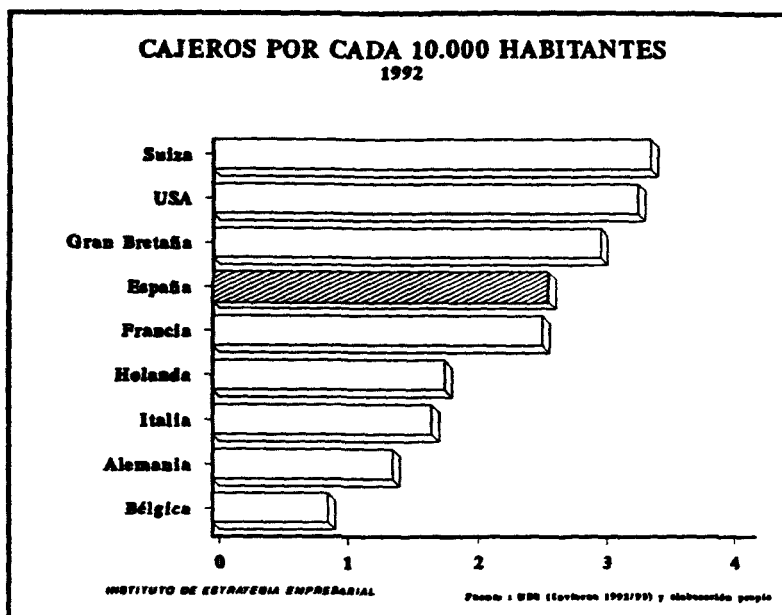


Figura 15

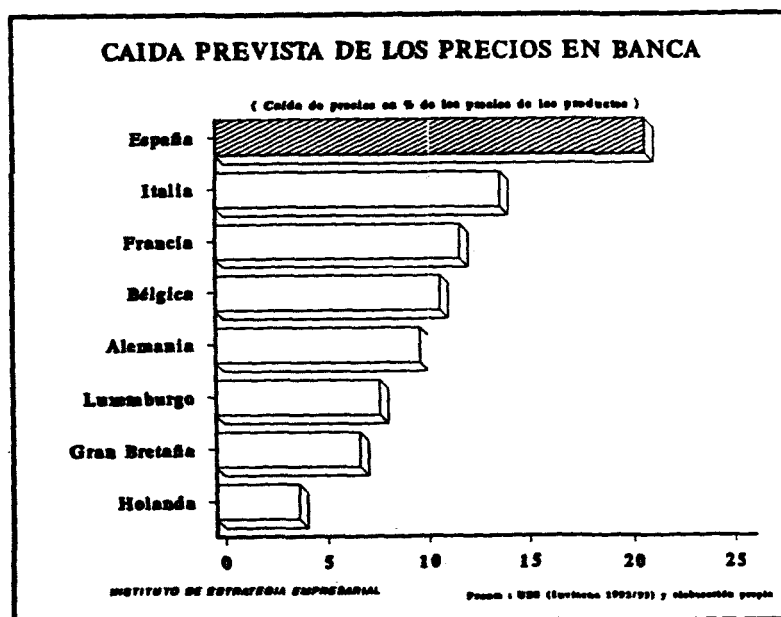


Figura 16

Pero la Banca, las instituciones financieras, no solamente sirven a la economía, sino que también su éxito, sus clientes, son los clientes de la economía y en función de la situación económica y del éxito de las instituciones del entorno en el que sirve van a depender también sus posibilidades de desarrollo. Por ello creo que es significativo orientar la atención al entorno próximo de las instituciones financieras españolas en las que está desarrollando su actividad. Y como puede apreciarse la competitividad de la economía española es baja. Significa una competitividad que con un 59% se encuentra ligeramente detrás de la italiana y la francesa y que está en realidad en una situación de difícil mantenimiento. La capacidad económica de España obliga a la economía española a dar un salto significativo en muy corto plazo en el proceso competitivo para poder superar y aflorar las reservas y potenciales que tiene. Y esto solamente puede realizarse a través del impacto del nuevo ordenamiento económico europeo, pero su éxito o fracaso dependerá de las instituciones empresariales y de la capacidad directiva definitivamente.

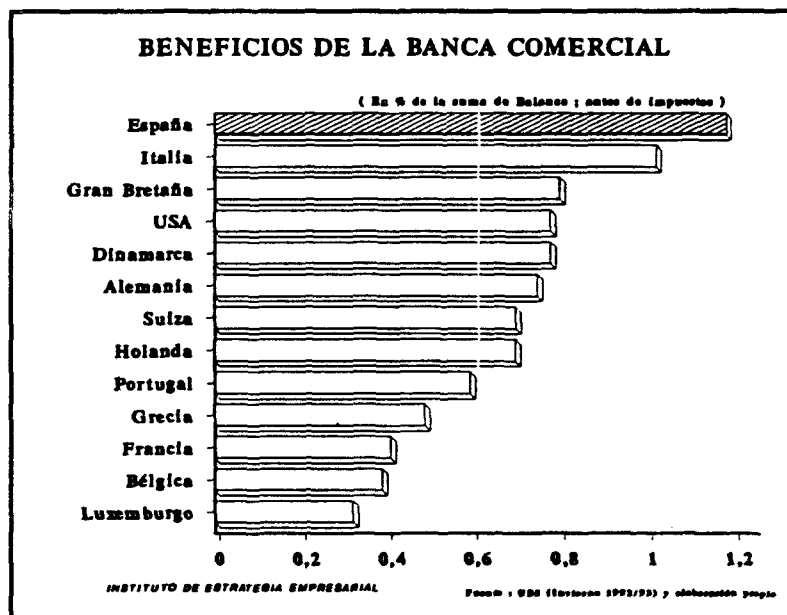


Figura 17

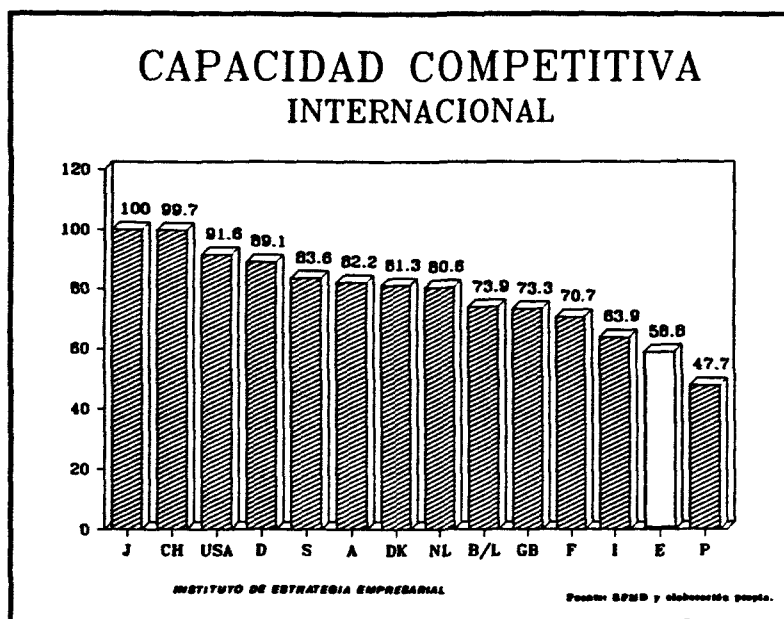


Figura 18

Si se eligen solamente un par de factores diferenciadores de la situación actual que caracteriza esa baja competitividad, podemos apreciar en una comparación con la República Federal de Alemania que los costes unitarios de la mano de obra española son más altos que los de la propia República Federal de Alemania, considerando una muestra de 75.000 empresas. Quiere decir que si valoramos la mano de obra con respecto al valor de la producción y, consiguientemente, medimos la eficiencia de las instituciones a la hora de integrar los recursos humanos nos encontramos con que, a pesar de que el "precio" de los recursos humanos en España es de un 60% del de la República Federal de Alemania, sin embargo, tiene un coste económico real mayor y, consiguientemente, significa que, como consecuencia de la falta de movilidad, del absentismo, de la falta de motivación, de una inadecuada retribución, etc., esto es, de comportamientos muy ineficientes en términos económicos y organizativos, tenemos costes unitarios de mano de obra más elevados.

Pero lo mismo sucede con los costes financieros. Como puede apreciarse, frente a unos costes financieros que posee la empresa alemana del 1,7% en función del valor de producción, la empresa española se mueve en un 7%. La diferencia es el beneficio industrial y, consiguientemente, las apreciaciones que hemos realizado sobre la necesidad de la caída de los precios supone también a niveles empresaria-

les la necesidad de reducir los costes financieros. Y ello no es sólo problema de los costes de los intereses, sino que proviene de todo un problema de los bajos niveles de amortizaciones, de la baja autofinanciación de la gestión del activo, de la inadecuada estructura de capital y, no por último, de la capacidad directiva para manejar recursos financieros. Aquí hay un gran reto que debe asumir la empresa española, reto al que las instituciones financieras no pueden estar ajenas.

Como consecuencia de esta realidad empresarial tenemos que los cash-flows de la empresa española antes de impuestos en relación con el inmovilizado neto son altamente bajos con respecto a los que asume la empresa alemana. Frente a un 53% de cash-flow de la empresa alemana, altamente competitiva, la empresa española tiene un 12%, lo que implica importantes diferencias en la capacidad de cambio y de adaptación a las nuevas situaciones de los entornos.

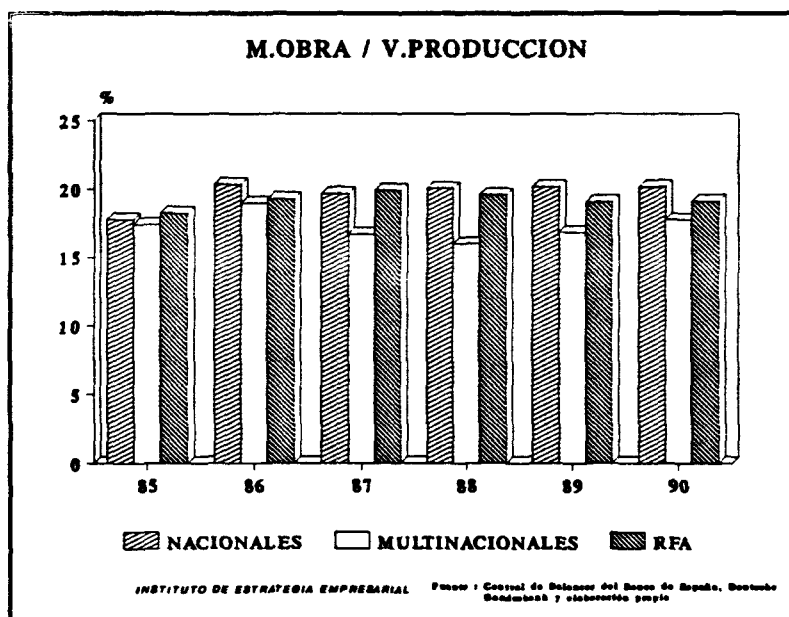


Figura 19

El problema fundamental con el que se enfrenta la empresa española es un problema institucional y de capacidad directiva ; es hecho de que la rotación de los inmovilizados netos es sumamente bajo. Mientras que la empresa española realiza una rotación de una vez al año de sus inmovilizados netos, la empresa alemana tiene una rotación de seis veces, lo cual se repercute de manera inmediata en los costes unitarios. Con estas diferencias difícilmente podrá

competir la empresa española. Pero la realidad es que solamente se podrá realizar una mayor rotación cuando se abran nuevos mercados, se mantengan los mercados eficientes, quiere decir, basando la actividad empresarial en barreras naturales, pero no en el mantenimiento de barreras artificiales, como pueden ser diferencias fiscales o diferencias de subvenciones, etc.

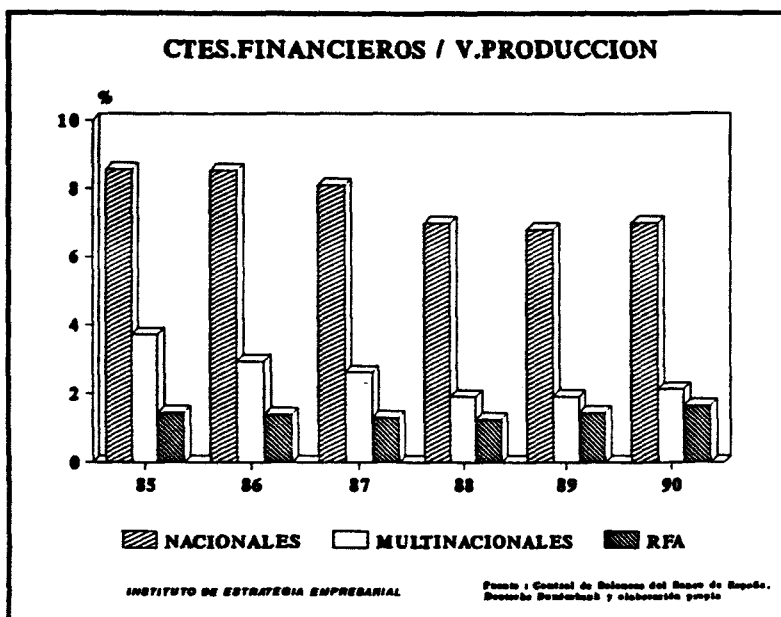


Figura 20

Todo lo cual plantea grandes exigencias a las instituciones empresariales y a su capacidad directiva. No es lo mismo dirigir una empresa con una rotación de una vez al año de sus inmovilizados netos, frente a una empresa que tiene que rotar seis veces sus inmovilizados y, por lo tanto, conquistar permanentemente ese entorno, esos mercados, en los que tiene que colocar su capacidad productiva.

Los costes unitarios españoles son muy altos como consecuencia de los elevados costes de coordinación, por un lado, pero también por el bajo nivel de actividad, por otro lado.

Lo cual se refleja a su vez en las consecuencias que tiene para la renta neta de los trabajadores, en las que España se encuentra también en un nivel muy bajo dentro del contexto europeo, lo cual será permanentemente uno de los motivos de presión social más significativos para mejorar estas rentas. Y ello solamente

se puede conseguir a través de una mayor eficiencia económica, que tiene como condición necesaria los incrementos de productividad a través de una recuperación de la institución empresarial.

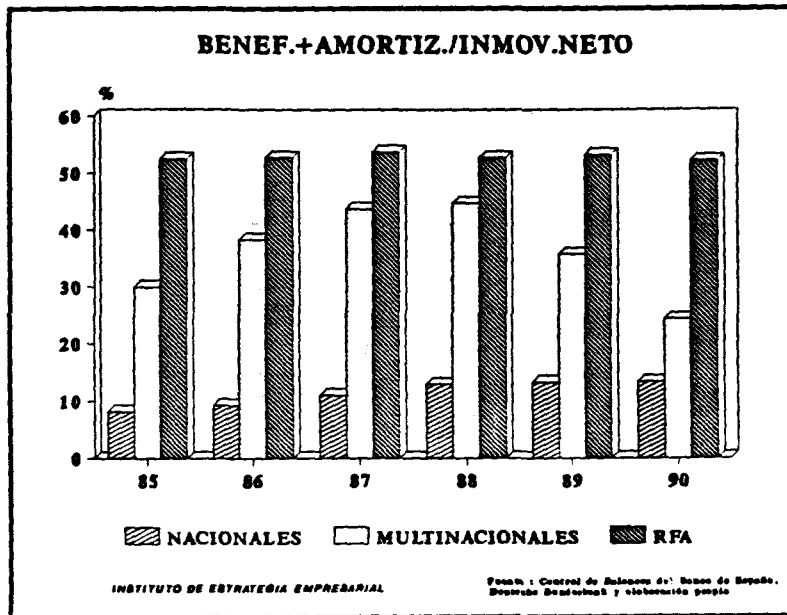


Figura 21

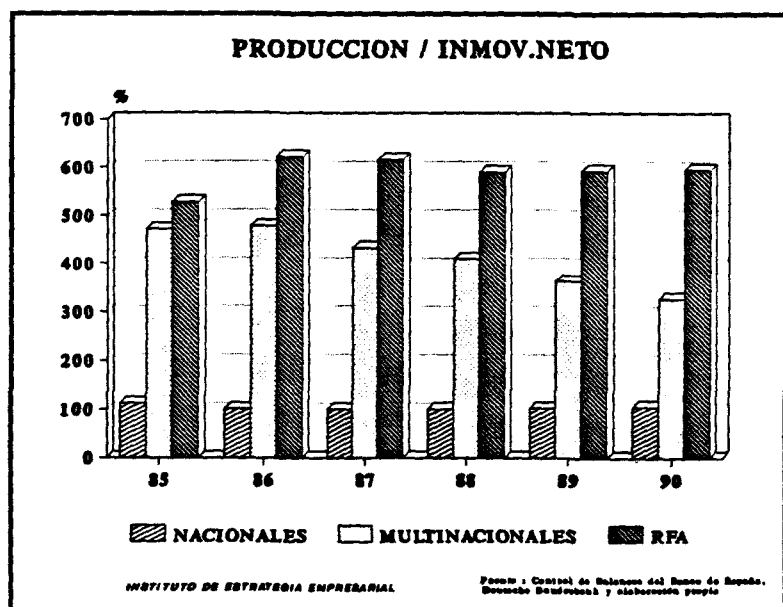


Figura 22

O se recupera la productividad como elemento clave de la Cultura Empresarial española y de su cultura económica, o va a ser muy difícil, sin esos cambios de comportamientos en los hombres, asumir este reto de respuesta que tiene planteado las instituciones empresariales.

III. EXIGENCIAS DE CAMBIO INSTITUCIONAL : HACIA UNA NUEVA CULTURA CORPORATIVA

La empresa española se encuentra en estos momentos ante un reto de competitividad más fuerte de lo que en principio se asume por muchos. Significa aflorar las reservas y potenciales que existen dentro de un cambio sustancial de pasar de barreras artificiales a barreras naturales. Este proceso de cambio de paso de la diferenciación basada en instrumentos de protección, a una diferenciación basada en diferencias reales de las empresas, implica una recuperación de la institución, por un lado, quiere decir, exige otra empresa, otra forma de configurar, e implica, por otro lado, una recuperación del hombre, tanto como directivo, como recursos humanos que actúan dentro de la empresa.

Por ello el reto de la empresa española asume cuatro actuaciones que desarrollarse en paralelo :

1. Se trata de descubrir en cada una de las instituciones empresariales los potenciales que tiene, de acuerdo con los entornos en los que todavía puede disponer de ciertas ventajas mejorando notablemente su capacidad directiva. Se trata de la exigencia de un Management más eficiente que produzca un impacto de incrementos de productividad que necesariamente se tienen que mover en valores de un 30%/40% a los efectos de recuperar la competitividad. Y esto puede hacerse perfectamente en la empresa española a través del hombre y de la institución.

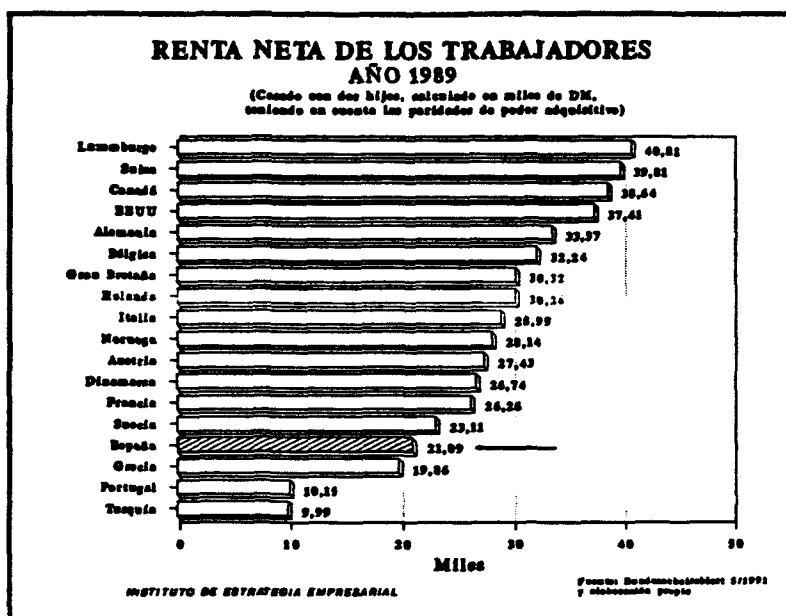


Figura 23

2. Tiene que generarse una **mayor capacidad directiva**, para lo que es necesario generar una mentalidad económica y empresarial en todos los niveles de que solamente cuando se dispone de información sobre los entornos se conocen las oportunidades que tiene cada una de las empresas. Las empresas tienen que diferenciarse necesariamente. Nos encontramos, sin embargo, ante el hecho real de que como consecuencia de muchas décadas de una economía administrada, altamente regulada, se ha generado una única Cultura Empresarial, por lo que las instituciones empresariales no presentan diferencias con las que puedan poner barreras naturales eficientes para generar su capacidad competitiva. El desarrollo de nuevas estrategias se basa, por lo tanto, en el desarrollo de nuevas Culturas Empresariales. Las estrategias están fuertemente intervinculadas con la Cultura Empresarial.

3. Uno de los grandes problemas, como acabamos de ver, es el bajo grado de multinacionalización de la empresa española, y no por el hecho de una mera participación en el exterior, sino por una inadecuada participación en la división de trabajo que se manifiesta en la baja rotación de sus inmovilizados. La mejora y el cambio radical de multiplicar por tres/cuatro veces la capacidad de negocio con las instalaciones actualmente disponibles solamente

pueden lograrse a través de la internacionalización, la apertura de mercados y el mantenimiento de los existentes, siendo éste el mayor reto y el más complejo de los que tiene la empresa española.

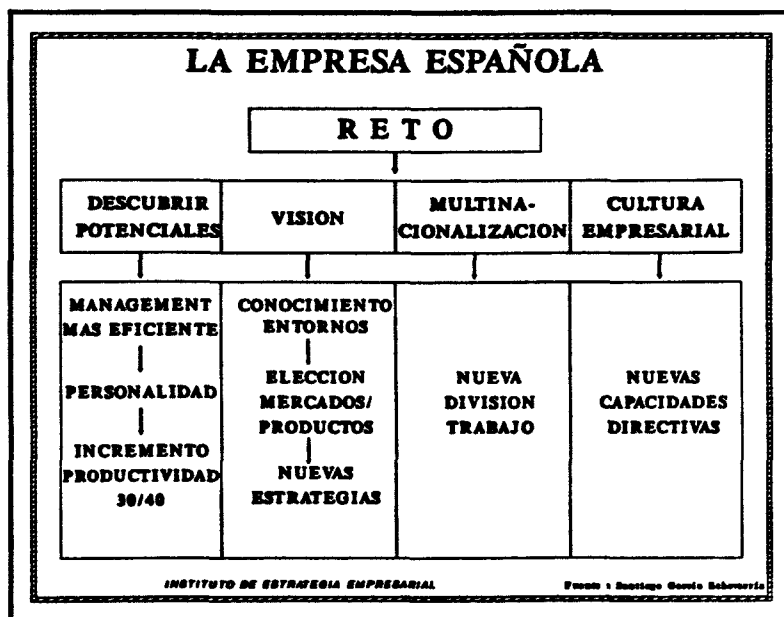


Figura 24

- Y ello solamente puede realizarse a través de un cambio de las culturas empresariales generando nuevas capacidades directivas.

Los niveles de competitividad que alcanzar la empresa española vienen condicionados por los aspectos societarios y económicos pero, muy en particular, en cada institución, por su Filosofía Empresarial, por los contenidos reales que marquen las diferencias reales por las que la empresa se sitúa en los mercados frente a competidores y clientes, y por la capacidad de la Cultura Empresarial para asimilar ese proceso de cambio.

Solamente dentro de este tipo de institución empresarial que defina claramente una Filosofía y sus contenidos, y una cultura, comportamientos y valores orientados a la competitividad, será capaz de poder ajustar el proceso de cambio desde los cuatro elementos claves que, a mi entender, definen la competitividad :

- * En primer lugar, desarrollo de una mayor capacidad racional de asignación de recursos descubriendo nuevamente el papel de la productividad como elemento cultural. La productividad no es un hecho técnico, sino un hecho de comportamiento a la hora de disponer de recursos y, consiguientemente, es un proceso de cambio significativo en el "soft" de las personas.
- * La competitividad depende también de la rapidez y flexibilidad con que se producen los procesos de cambio. Tanto por las exigencias de una adaptación a los entornos como por las exigencias de cambio estructural interno, debido a las nuevas tecnologías y a los nuevos valores, así como a la incidencia de un mercado abierto al que debe responderse con una reducción de los costes.
- * Una de las características fundamentales es la necesidad de desarrollo de una capacidad de Management eficiente, esta es la condición "sine qua non" para el proceso de reducción de los costes de organización. Existe un déficit muy significativo en la empresa española en cuanto a su capacidad directiva. Y este reto es el reto prioritario a los efectos de modificar la situación competitiva española. Pero no se puede modificar la capacidad directiva si no se modifican las culturas empresariales hacia una mayor y eficiente diferenciación. Son procesos de interacción entre empresa y capacidad directiva, entre cultura corporativa y capacidad directiva.
- * Por último, una de las características fundamentales de la competitividad es si se dispone o no de capacidad estratégica para poder elegir entre aquellos medios e instrumentos más eficientes para el proceso de ajuste frente al entorno y para la propia división interna del trabajo. Esta capacidad estratégica va a definir la capacidad de respuesta en cuanto a los costes.

La Cultura Corporativa define, por lo tanto, en su dimensión interna la necesidad del cambio de una dirección de una empresa funcional, basada en las funciones, a pasar a una dirección y coordinación de la empresa, basada en la institución a través de la identidad corporativa y de una identificación de las personas con las normas y valores de esa corporación : de su Filosofía Empresa-

rial. El éxito o fracaso de una institución se encuentra, por un lado, en los costes de coordinación internos y, por otro lado, en los costes de transacción o de coordinación externos basados en esa imagen corporativa. Solamente en un cambio radical en la forma de entender el proceso de coordinación, pasando de una estructura funcionalista, típica de una situación de una economía administrada y con una construcción en base a barreras artificiales, a una economía abierta basada en barreras naturales, se puede dar este cambio institucional. Se trata de recuperar a la institución como el punto de anclaje del hombre en la empresa.

Por ello, el éxito de una institución empresarial depende de la configuración de las tres dimensiones básicas :

- * En primer lugar, se tiene que disponer de institución, esto es, de una Cultura Empresarial que identifique a la corporación y que el hombre coordine de manera mucho más barata y eficiente al tener como referencia una institución en la cual se identifican todos ellos en sus valores, y al disponer también de la referencia de futuro sobre los valores y criterios en los que descansa la actuación en esa empresa, de la Filosofía Empresarial.

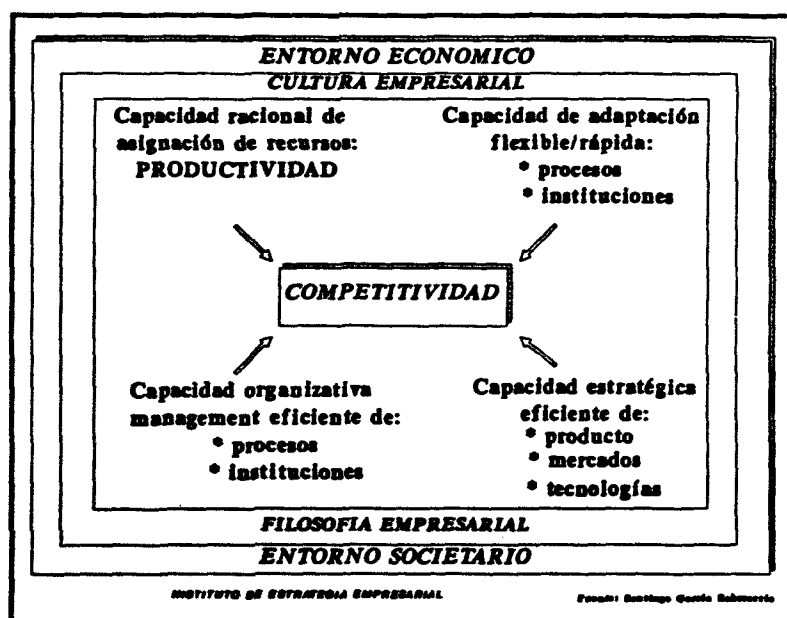


Figura 25

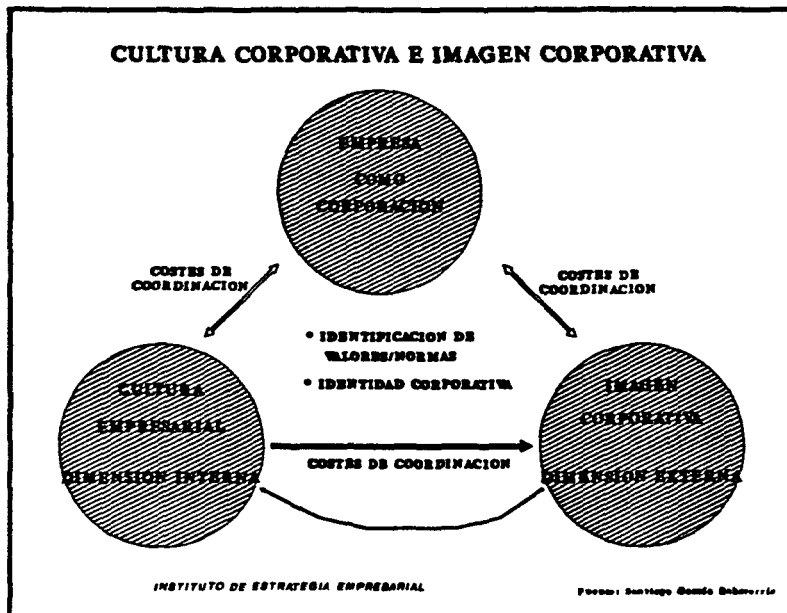


Figura 26

- * La verdadera dimensión económica consiste en la elección adecuada de las **estrategias de adaptación**. Esto es, según qué estrategias se han elegido dentro del marco de referencia institucional disponible se tendrán mayores o menores costes de adaptación tanto internos como externos y, consiguientemente, la contribución económica al éxito.
- * Por último, y como aspecto fundamental, es que con esa institución y con esa estrategia tiene que definirse instrumentalmente la **estructura organizativa**, de manera que se obtengan, bajo criterios de flexibilidad y rapidez, los menores costes de coordinación interna. La organización es un instrumento en función de la institución y de la estrategia.

Por ello entiendo que el proceso de cambio empresarial que se tiene que dar, que son cambios profundos en la manera de entender la empresa, en la mentalidad en la cual se basan los comportamientos y las organizaciones de las empresas españolas, es el hecho de pasar de una capacidad de Management definida por un sistema de valores a una nueva Cultura Corporativa teniendo en cuenta los criterios de exigencia de un Management competitivo y las posibilidades estratégicas. Solamente cuando se genera esa nueva Cultura Corporativa es cuando pueden definirse los programas de actuación que lleven a un cambio en la

dinámica organizativa y que consigan modificar sustancialmente los propios procesos empresariales, teniendo en cuenta los datos actuales anteriormente reseñados.

La empresa es, a mi entender, siempre un sistema de valores que son asumidos porque los hombres implicados en la misma y que de este sistema de valores deducen las dos piezas constitutivas o constitucionales de la empresa : lLa definición de su Filosofía Corporativa, de las barreras naturales, y la forma de generar los potenciales estratégicos, los contenidos a los cuales se orienta a los hombres y desde donde se legitiman tanto los criterios que corresponden a la legitimación de los comportamientos institucionales, como a la propia ética y, por otro lado, la Cultura Corporativa o los valores que tienen asumidos las personas implicadas en la misma.

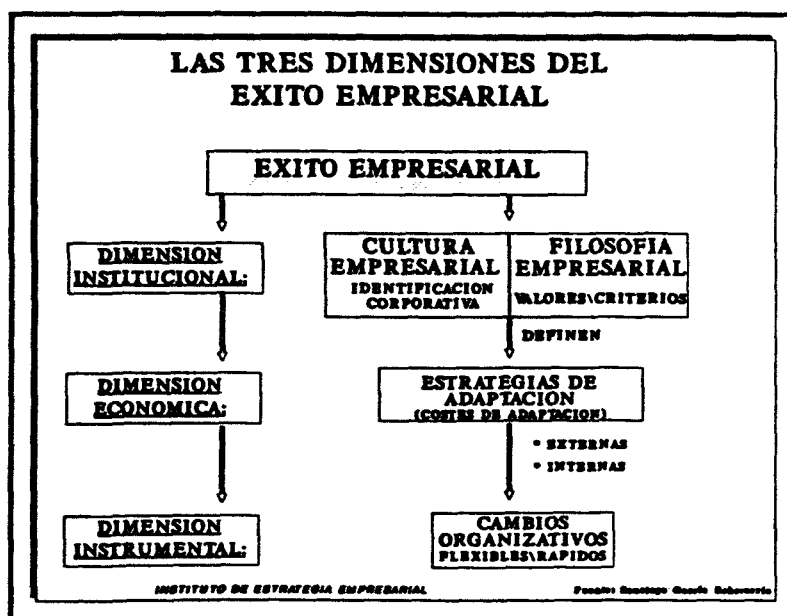


Figura 27

Solamente a partir del sistema de valores pueden diseñarse todas las estructuras de Management y toda la evaluación de las posibilidades de adaptación de los entornos conforme a las capacidades que poseen los hombres de esa institución.

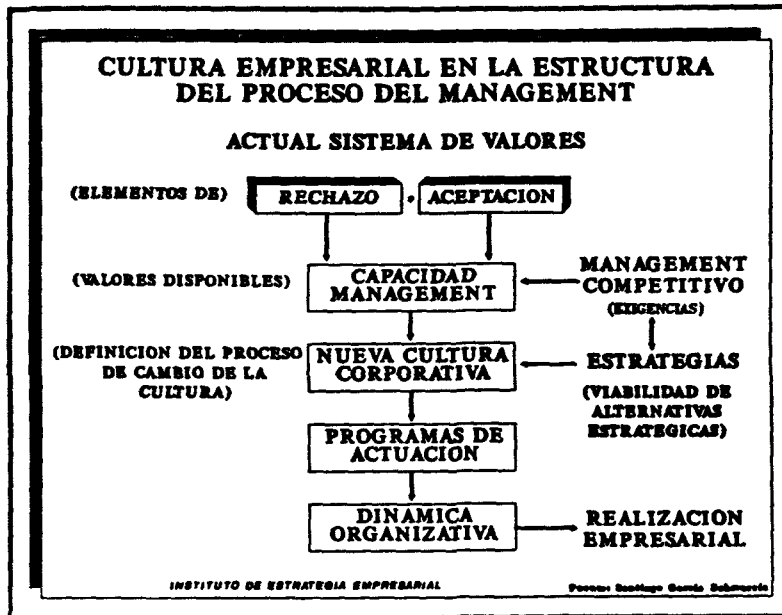


Figura 28

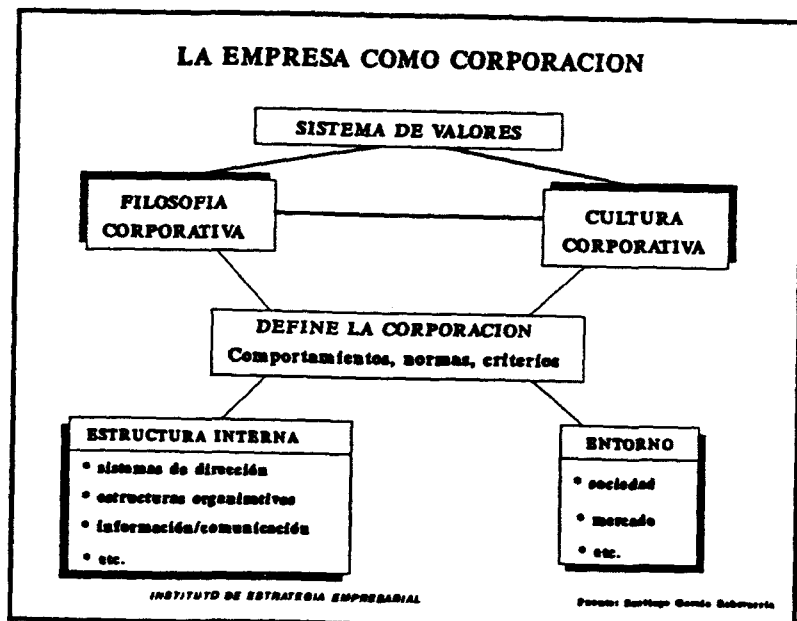


Figura 29

La Cultura Empresarial constituye, sin duda, la barrera natural por excelencia que diferencia una empresa de otra, y es una de las diferencias más permanentes. Por lo que un buen Management consiste, casi exclusivamente, en la fijación e implementación de realización de una determinada Cultura Empresarial.

El éxito de la institución está en función de esta diferenciación clave que tiene que originar la reducción de los costes de coordinación internos y externos y, por lo tanto, generar ese cambio corporativo, institucional, que es el que tiene que modificar sustancialmente tanto la utilización de los potenciales existentes en la empresa, como el descubrimiento de nuevos potenciales. Es un cambio radical en la concepción de la institución y en la manera de entender al hombre en la institución.

IV. EXIGENCIAS A LA CAPACIDAD DIRECTIVA Y PROCESOS DE ADAPTACION

La capacidad directiva, como se ha señalado, es consecuencia, por un lado, de la Cultura Corporativa y, consiguientemente, va a depender de la misma su potencial de desarrollo. Pero la capacidad directiva también es función de la capacidad humana y de la capacidad de aprendizaje, así como lo es de referencias adecuadas para conseguir asignar recursos. Dirigir, o capacidad directiva, implica siempre procesos permanente de adaptación de las instituciones, de los procesos y funciones, y significa siempre procesos de integración. A través de la integración se reducen los costes por la vía de integrar hombre, valores y comportamientos.

El proceso de adaptación, de reasignación de recursos, es la función por excelencia de la capacidad directiva para dar respuesta a la evolución del entorno. Por otro lado, la capacidad de integración significará la adaptación permanente de la Cultura Empresarial a los valores institucionales. La coherencia entre la evolución del entorno a través de una eficiente reasignación de recursos, y la adaptación de la institución a través de una dinámica de valores institucionales, va a definir los cambios organizativos necesarios y, por lo tanto,

condicionar el éxito tanto de la institución como de las personas implicadas. La figura clave en todo este proceso de cambio es el directivo. El directivo tiene que asumir necesariamente tres funciones claves para asegurar el éxito de su función y el éxito de la institución en la cual está involucrado :

- * En primer lugar, tiene que desarrollar la capacidad directiva dentro del contexto institucional : esto es, dentro de la Filosofía de esa empresa, de la Cultura y de la Estrategia en que se define la institución como condición "sine qua non" para poder identificar al directivo con la institución. La institución define el largo plazo y, consiguientemente, en función de ese largo plazo va a estar diferenciándose una empresa de la otra.
- * El directivo tiene que asumir la capacidad de coordinación con el entorno, esto es, la capacidad de respuesta con la máxima eficiencia posible a ese condicionamiento de cambio dinámico de los entornos.
- * El directivo tiene que tener capacidad para reducir los costes de organización de tal manera que, internamente, asuma a través de la Cultura Empresarial una eficiente división de trabajo.

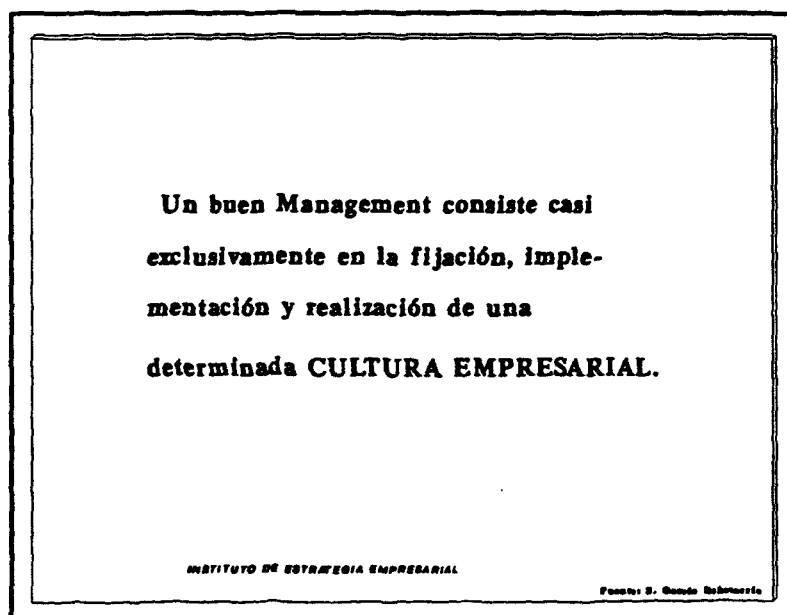


Figura 30

Pero es que además el directivo, cuya misión es fundamentalmente posicionar sobre barreras naturales la competitividad de esa empresa, debe considerar que ser competitivo implica siempre actuaciones en lo económico y en lo social. De nada sirve ser competitivo económicamente frente a empresas competidoras si no se dan mejores prestaciones a la sociedad. Los costes de coordinación con el entorno serían elevados.

El reto fundamental, cara al Acta Unica, del directivo, es que tiene que asumir que actúa en un campo de tensiones en el que el entorno, los mercados, son turbulentos, constituyen una dinámica de un proceso de cambio permanente frente a la empresa que él dirige, que por naturaleza tiende a la estabilidad. Este proceso de adaptación permanente entre entornos cambiantes y turbulentos, y estructuras estables, así como las exigencias de su cambio constituyen el éxito de un directivo. El directivo actúa, en primer lugar, en este campo de tensiones con el que va a definir el éxito o fracaso de su institución.

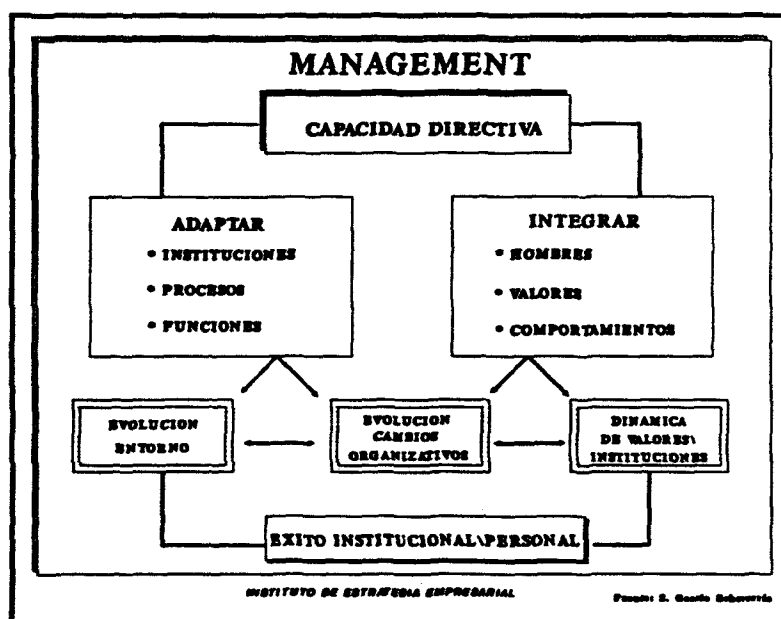


Figura 31

Pero además el directivo tiene que asumir otro campo de tensiones importantes : es el que se refiere al reto de su propia estructura organizativa y de sus costes fijos y de estructura. Las rigideces al cambio y, por lo tanto, la diferenciación muy significativa entre la dinámica del entorno y la dinámica interna lleva

a unas tensiones de adaptación permanentemente, tensiones que son las que tiene que asumir el directivo como una de sus principales responsabilidades.

Por otro lado, el directivo necesita de un sistema político en la empresa que esté permanentemente contrastando la orientación de esa empresa y, al mismo tiempo, dinamizando la capacidad directiva. De la dinámica de este propio sistema político de la empresa y de su orientación a la institución va a depender también la dinámica de la capacidad directiva, lo que constituye uno de los problemas más significativos en el actual proceso de una nueva reorientación de la institución empresarial.

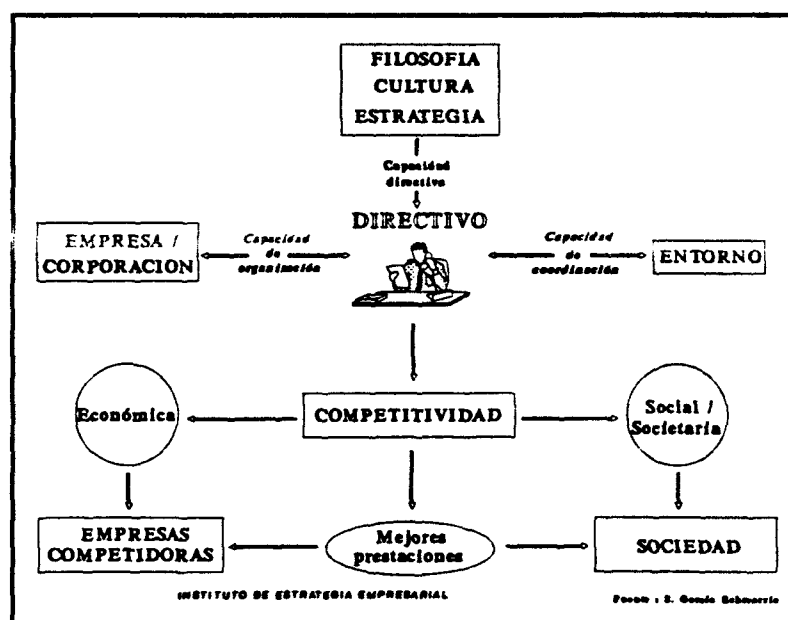


Figura 32

Por último, uno de los campos más complejos y, por lo tanto, más decisivos en el éxito empresarial es el hecho de reducir los costes de coordinación y aumentar la productividad a través de la motivación y de la integración del hombre. Entramos en una nueva era en la manera de dirigir e integrar los recursos humanos en la empresa.

El directivo que responda a esta situación, se presenta con un perfil en el que domina un hombre con visión de futuro, como referencia clave para conocer los procesos de adaptación que tiene que realizar, tiene que tener una respuesta

de trabajo en equipo y capacidad de autonomía con una fuerte sensibilidad al riesgo y a la percepción.

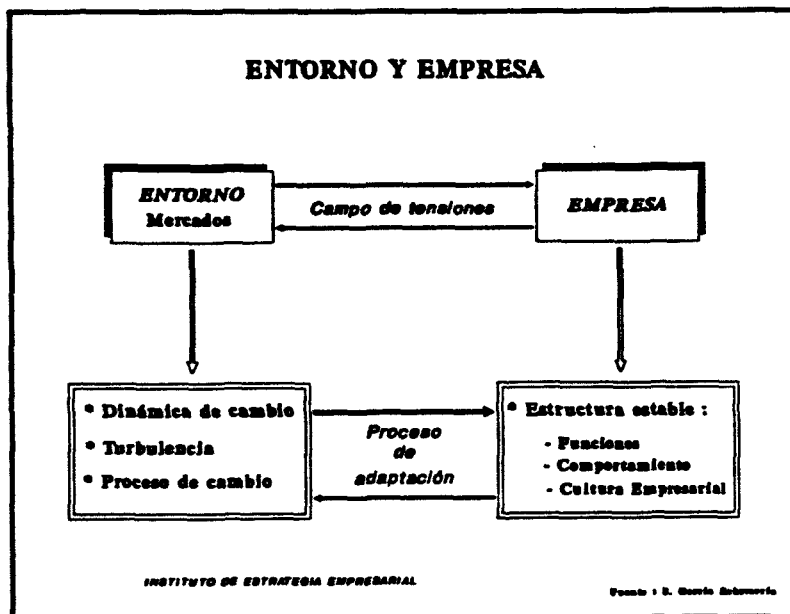


Figura 33

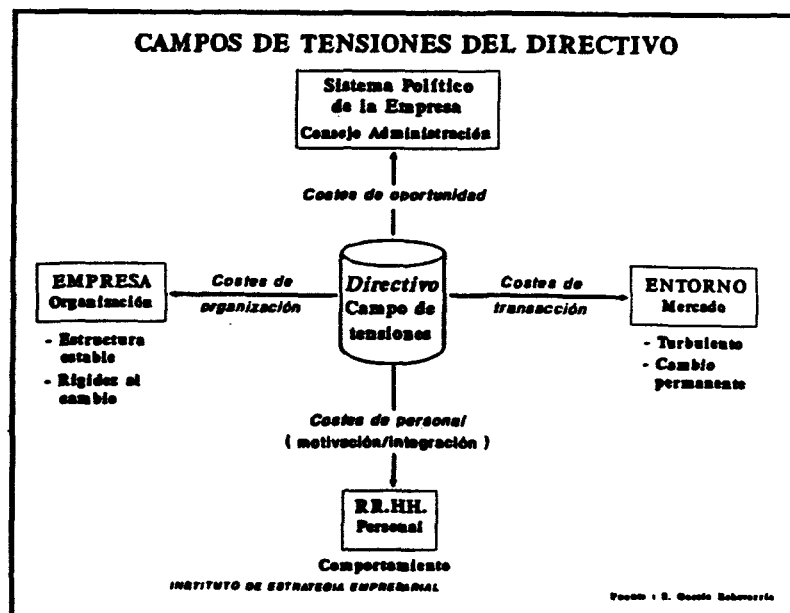


Figura 34

La movilidad constituye uno de los problemas más significativos del reto directivo.

El directivo ideal para el año 2000 es aquel que desarrolla sus valores basándose en los principios éticos como elemento de coordinación básica tanto dentro de la empresa, entre los hombres de la empresa, así como entre la empresa y el entorno. Los principios éticos, como principios de ordenación y coordinación, van a constituir el éxito o fracaso, ya que generarán mayor o menor confianza en la institución.

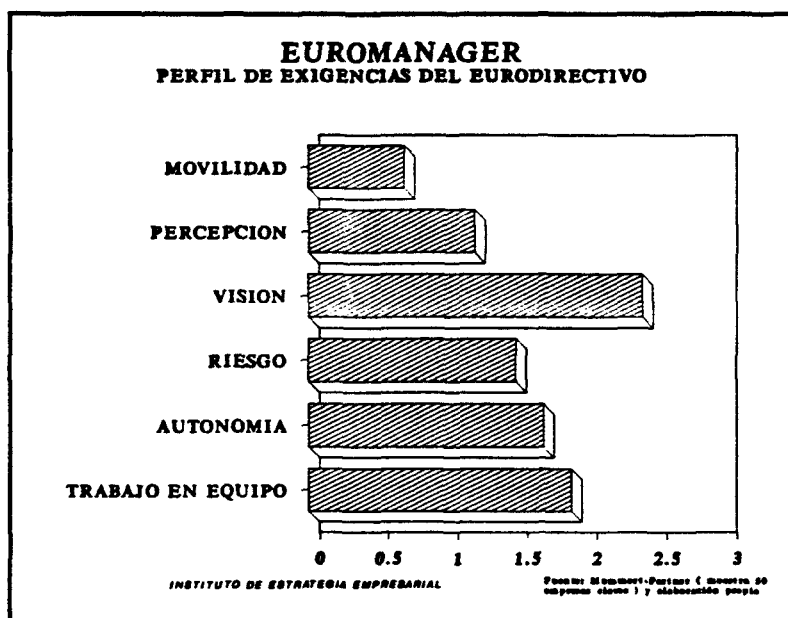


Figura 35

La capacidad de entusiasmar, la fuerza de realización, la promoción de colaboradores, hombre abierto, comunicar ideas, son valores prioritarios en la configuración directiva como exigencia para la respuesta de integración en una Cultura Empresarial de los hombres, por ser ésta la única manera de reducir sustancialmente los costes de coordinación.

Aquel directivo que no sepa convencer sobre el futuro de la empresa, que no se asiente sobre valores éticos y que no realice su función de manera sustantiva en el hecho de la realización del hombre, de formación de directivos, desarrollo

de directivo joven, delegación de competencias, no es un directivo eficiente para resolver esos campos de tensiones.

Una modificación sustancial en la Cultura Empresarial española es la caída radical de valores tales como antigüedad y fidelidad, así como la necesidad de un desarrollo profesional y la capacidad de delegación y descentralización.

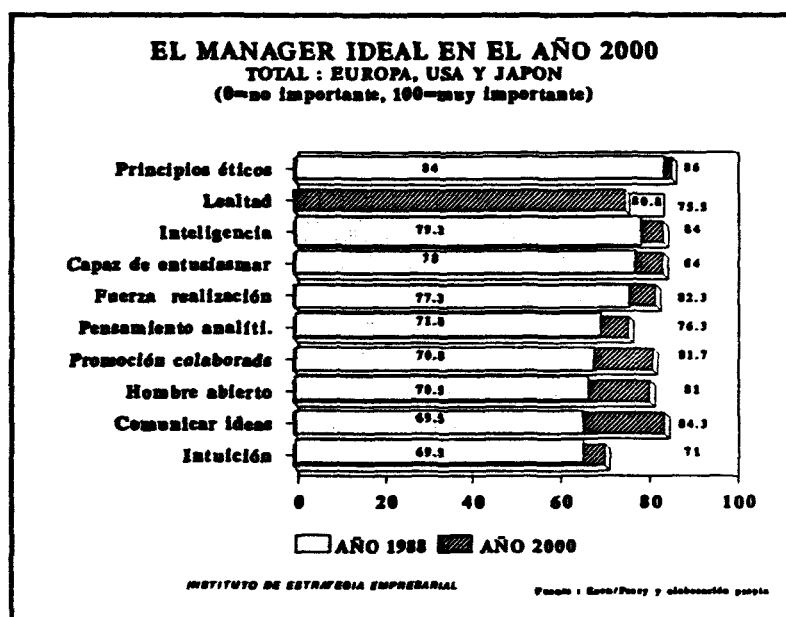


Figura 36

En nuestro país no se descentraliza ni se delega por falta del "capital confianza" necesario y la falta de formación en muchos de los campos.

El éxito de la institución alemana descansa en que se asume un papel del hombre en la institución, caracterizado fundamentalmente por el fomento de la autorresponsabilidad, el trabajo en equipo, la mayor participación del colaborador, más información sobre los procesos empresariales, autorrealización en el puesto de trabajo, mayor libertad, etc.

Se trata de asentar los valores de la Cultura Empresarial en el hombre de manera que éste provoque esa capacidad de creatividad y de enriquecimiento del proceso empresarial reduciendo costes fijos, generados como consecuencia de

comportamientos funcionalistas que dominan sobre el hombre, colocándole en último término.

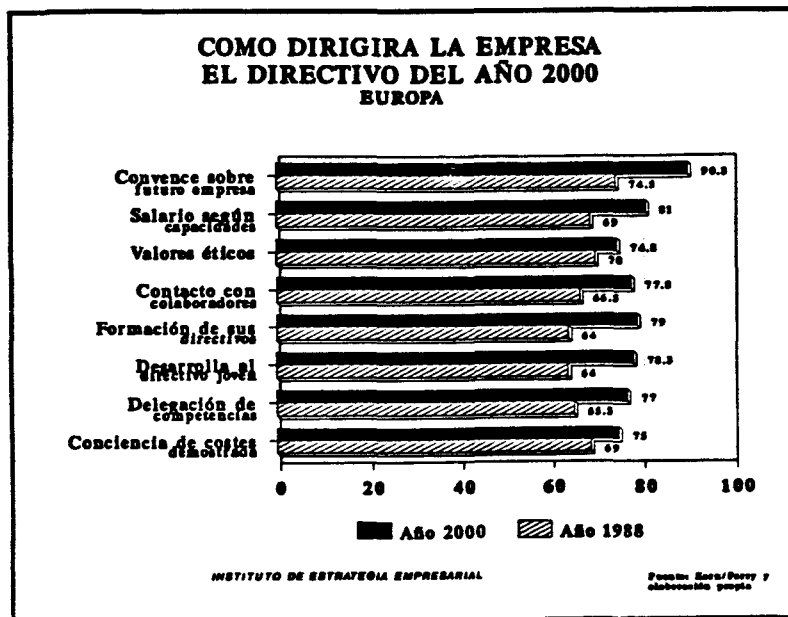


Figura 37

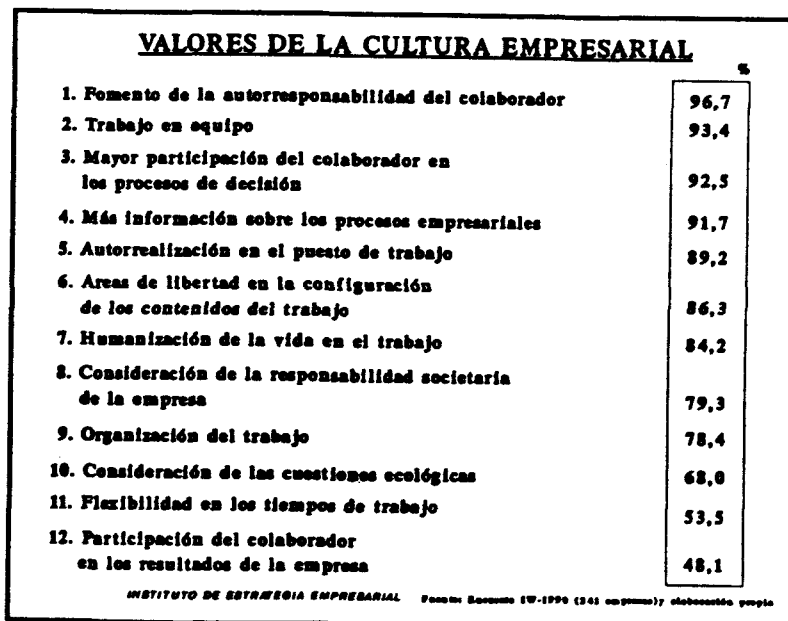


Figura 38

La situación en la que se encuentra la empresa española constituye el reto más importante que ha existido en la historia moderna de la economía y de la sociedad española.

O se recupera la empresa como institución, con un sistema de valores, definidas las personas involucradas, y se dirige la empresa desde la capacidad de los sistemas de valores de los hombres con el objetivo de dar mayor eficiencia económica, a través de una mejor utilización de los recursos y ampliar las productividades en un 20% o 30%, o no habrá respuesta empresarial a las exigencias del reto competitivo y de las grandes oportunidades que ofrece el Acta Unica Europea.

V.CONCLUSIONES

1. Con la entrada en vigor el 1 de enero de 1993 del Acta Unica Europea se articula el entorno de las entidades financieras en un contexto de cambio caracterizado por una intensificación de la competencia
2. El Acta Unica implica un cambio sustancial del entorno financiero y de las características del mismo. Se esperan importantes ganancias, reducción de precios, como consecuencia del Acta Unica Europea.
3. El mercado europeo se configura con una capacidad de ahorro casi el doble de los Estados Unidos y se perfila potencialmente como el área económica más importante del mundo.
4. El papel de las instituciones financieras y su planteamiento repercutirá en los logros del Acta Unica y de la capacidad de adaptación de la economía europea. Del ámbito financiero se espera un tercio del total de las ganancias esperadas del impacto del Acta Unica.
5. España es el país al que más afecta la repercusión del Acta Unica en el ámbito financiero, ya que es el que más tiene que reducir sus costes financieros. Si bien en el campo de la banca al por mayor la competencia se

ha ido introduciendo en los últimos años, en la banca al por menor se intensificará en el transcurso de los próximos años.

6. El desarrollo de la mayoría de las directivas bancarias europeas se ha realizado ya. Falta todavía un gran esfuerzo en su implementación. Las consecuencias serán el resultado de este proceso aún pendiente.
7. Los principios en los que descansa la nueva configuración de la actividad financiera son
 - . armonización limitada,
 - . licencia única, y
 - . supervisión y control en el país de origen.

Quedan además importantes componentes competitivos cuya ventaja o desventaja van a depender de las regulaciones nacionales. Por ello se puede hablar de "desrregulaciones competitivas", esto es, ventajas competitivas en función de las desrregulaciones en cada país.

8. La banca al por menor dispone de una barrera competitiva a su favor que es la cultura en la que desarrolla su actividad, barrera que dificulta la entrada de competidores. Pero tiene una importante necesidad de abolir una barrera negativa que son sus elevados costes fijos.
9. No cabe la menor duda que en aquellos productos homogéneos y que sean de "fácil" traslado entre países y culturas será mayor la competencia por la sensibilidad de los clientes a los precios.
10. La preponderancia del sistema de banca universal constituye un componente generador de la heterogeneidad institucional. El peso de las cajas de ahorros, de los bancos regionales, de los bancos hipotecarios, etc., es muy importante en un sistema generalizado de banca universal.
11. Las economías de escala juegan un papel relevante pero a partir de una determinada dimensión deja de ser significativo en el contexto competitivo. La búsqueda de economías de escala a través de estrategias de colaboración

constituye uno de los rasgos más significativos en las políticas de crecimiento.

Diferenciación y economías de escala son los dos criterios en los que se debe plantear las estrategias frente a la competencia.

En el plano interno incrementos de productividad y motivación de los hombres y orientación al mercado a través de eficiencia con el cliente.

12. El crecimiento a través de fusiones y de absorciones en el contexto europeo se perfilará cuando se aprecien cuáles son las situaciones que provoquen el Acta Unica.
13. El entorno económico que ofrece el Acta Unica corresponde al de la mayor potencialidad económica. La necesidad de una modificación sustancial de las divisiones de trabajo que imprime el Acta Unica debe aflorar importantes potenciales estratégicos. Se ofrecen oportunidades para las que se precisa de capacidad institucional y de capacidad directiva.
14. La caída de precios en países como España e Italia condicionará fuertemente el proceso de adaptación del ámbito financiero.
15. La fuerte heterogeneidad de los precios en Europa, tanto en el ámbito industrial como en el ámbito financiero, originará procesos de transformación muy importantes. En la Europa del Acta Unica no se pueden mantener en muchos productos y servicios estas enormes diferencias de precios ; se tiene que producir una convergencia que obligue a cambios turbulentos en muchos mercados y productos.
16. La economía española tiene que asumir el reto de su competitividad a través de un cambio sustancial, de una mayor eficiencia económica. Tanto en lo laboral como en lo financiero, los costes unitarios son muy altos por una baja eficiencia económica. Lo que se refleja en los bajos niveles de cash-flow de la empresa española y las bajas rentas salariales.

Sin una modificación sustancial de los comportamientos y de las Culturas Empresariales no será posible remontar incrementos de productividad entre un 30% y un 40% de las productividades actuales.

17. El principal problema radica en la necesidad de utilizar más eficientemente las capacidades disponibles. La rotación de las capacidades (inmovilizados) es muy baja ; es necesario multiplicarla por tres o por cuatro veces. Solamente con este incremento de la rotación de inmovilizados se lograrán reducir los costes unitarios y se conseguirá competitividad.

Con ello se podrán abrir nuevos mercados y entrar en la división internacional de la actividad empresarial.

Pero se precisa de una nueva Cultura Empresarial que permita disponer de capacidad directiva que sea capaz de aflorar mercados y productos con los que lograr una mayor eficiencia en la utilización de las capacidades disponibles.

18. El reto real de la economía española se plantea en 1993. Este reto afecta de manera directa e indirecta a las instituciones financieras.
19. La respuesta se debe buscar en la recuperación de la institución empresarial, en una nueva concepción de la empresa que logre la dinámica de reasignación rápida y eficiente de los recursos disponibles y que sea, a su vez, capaz de integrar hombres, valores y comportamientos.

Se precisa de una nueva Cultura Empresarial diferenciadora que responda a la capacidad de integrar culturas cambiantes y turbulentas.

20. Pero la respuesta se encuentra en la capacidad directiva. Sin el desarrollo de una capacidad directiva orientada a

- . la institución,
- . la respuesta del entorno,
- . la respuesta organizativa,
- . la respuesta de sus órganos políticos, y
- . la respuesta de los recursos humanos,

no se logrará reducir los costes de coordinación de la empresa española.

El reto actual es, por tanto, un reto institucional de una nueva Cultura Corporativa y de un reto directivo. Ambos son interactivos y condicionarán la respuesta que busca por la vía de la integración y motivación de los hombres la reducción de los costes de coordinación internos (costes de organización) y los costes de coordinación externos. En realidad, para el éxito empresarial se precisa de "capital confianza" como base de reducción de los costes.